

**MÔNICA GABRIELLA DA SILVA**

**O IMPACTO DA MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE O  
QUADRO FUNCIONAL DA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA TCP – TERMINAL DE CONTÊINERES DE PARANAGUÁ S/A**

**CURITIBA**

**2013**

**MÔNICA GABRIELLA DA SILVA**

**O IMPACTO DA MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE O  
QUADRO FUNCIONAL DA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA TCP – TERMINAL DE CONTÊINERES DE PARANAGUÁ S/A**

Monografia apresentado ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPr, como requisito para obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Contabilidade e Finanças – Turma B – 2012.

Orient.: Prof. Dr. Vicente Pacheco.

**CURITIBA**

**2013**

## **RESUMO**

Silva, Mônica Gabriella da. O Impacto da Mudança da Cultura Organizacional Sobre o Quadro Funcional da Organização: Um Estudo de Caso na Empresa TCP – Terminal de Contêineres de Paranaguá S/A. O trabalho analisa a mudança da cultura organizacional e o impacto que desta no quadro funcional da empresa em estudo, o TCP – Terminal de Contêiner de Paranaguá S/A, mais especificamente analisa a percepção dos colaboradores que já atuam na companhia há mais de dois anos, período em que as mudanças passaram a ocorrer. Utilizou-se como metodologia pesquisas bibliográficas, documentais e por meio de questionário, sendo este um importante instrumento de coleta de dados. Constatou-se que a maioria dos entrevistados entende e assimila de maneira positiva as mudanças ocorridas dentro da organização, e entendem que a consequência disto são resultados ainda melhores dos que os já obtidos anteriormente, trazendo possibilidade de crescimento junto à organização. Quando o indivíduo sente estar saindo da sua zona de conforto, e precisa deixar o conformismo com a situação atual de lado, não por sua vontade própria, mas porque um novo cenário o conduz a isto, é importante detectar como este se sente mediante a situação e se está apto e seguro em enfrentar novos desafios. Uma empresa resolve mudar a sua cultura organizacional quando sente real necessidade disto ou mesmo quando esta necessidade é enxergada por alguém que está observando do lado de fora e passa a integrar a composição desta empresa, situação ilustrada pela organização em estudo. As mudanças por sua vez ocorrem na medida em que todos os pontos negativos são levantados, para estes são criados uma série de planos de ação, com a finalidade de corrigi-los e passar a tratá-los de forma diferente, otimizando o crescimento do negócio local. Em suma, as mudanças em qualquer área da vida despertam nos seres humanos diferentes reações, no âmbito profissional isto não é diferente.

Palavras-chave: Cultura; Organização; Gestão; Mudanças; Funcionários.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>05</b>
1.1	JUSTIFICATIVA .....	06
1.2	PROBLEMA.....	06
1.3	OBJETIVOS... ..	07
3.1	Objetivo Geral.....	07
3.2	Objetivos Específicos... ..	07
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>08</b>
2.1	A ORGANIZAÇÃO.....	08
2.1.1	A Organização como Sistema .....	08
2.1.2	A Organização e o Capital Humano .....	09
2.1.3	A Organização e os Objetivos .....	11
2.2	CONCEITO DE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA.....	12
2.2.1	Eficiência .....	12
2.2.2	Eficácia.....	12
2.3	CONTROLADORIA .....	13
2.3.1	A Controladoria e suas funções.....	13
2.3.2	Estrutura da Controladoria .....	14
2.3.3	A Controladoria e sua Missão .....	15
2.4	CONTROLE .....	16
2.4.1	Fundamentos do Controle .....	16
2.4.2	Etapas do Controle.....	17
2.5	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18
<b>3</b>	<b>A EMPRESA.....</b>	<b>19</b>
3.1	NOVOS INVESTIMENTOS .....	20
3.2	QUADRO FUNCIONAL .....	20
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>22</b>
4.1	TIPO DE PESQUISA.....	22
4.2	DESCRIÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA .....	22
4.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	22
4.4	LIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	23

4.5	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	23
4.6	ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS .....	23
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>25</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>33</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>34</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>35</b>

## 1 INTRODUÇÃO

É fundamental para o desenvolvimento de uma empresa que a sua estrutura organizacional esteja devidamente alinhada aos objetivos inerentes aos resultados desejados, mais precisamente ao lucro que se pretende adquirir mediante suas atividades.

Segundo Nakagawa (1995, p.16), “[...] cada empresa possui seu próprio modelo de gestão, isto é, a sua própria maneira de administrar negócios”. Desta forma, é possível verificar que a forma como a organização conduz seus negócios impactará diretamente nos seus objetivos finais.

Outrossim, é importante destacar quais elementos estão inseridos neste contexto, dentre eles está o quadro funcional da empresa, o qual executa as tarefas e deve atender às metas estabelecidas, obedecendo aos controles internos adotados. Diante desta visão, ao passo que a empresa exige de seus colaboradores disciplina para não fugir dos padrões por ela implantados, é interessante que a mesma tenha a preocupação em avaliar a maneira como o funcionário enxerga tais padrões, com o intuito de haver afinidade entre as partes para obter resultados ainda melhores.

Muitas organizações utilizam modelos de gestão defasados, que não se adéquam à evolução dos negócios da empresa e a expansão das suas atividades; quando os gestores se dão conta da necessidade de modernização e implantação de novas ferramentas capazes de suprir tal necessidade, faz-se necessário iniciar um levantamento interno de informações que auxiliarão na elaboração dos novos modelos.

Todavia, não basta reestruturar a organização e exigir de maneira súbita que todos passem a executar suas atividades de acordo com as novas regras. Antes disto, é primordial preparar os colaboradores para que não haja rejeição às mudanças e conseqüentemente resulte em desmotivação.

Frente a este cenário, existe a necessidade de saber se a organização em estudo está em sintonia com o seu quadro funcional após a mudança do seu modelo de gestão, vigente há aproximadamente um ano. Da mesma maneira, é necessário saber como os colaboradores enxergam tais mudanças e se fato acreditam que em bons resultados a partir delas.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Este estudo analisará o comportamento dos funcionários frente aos novos modelos de gestão da empresa estudada, uma vez que o ser humano tende a ter uma série de dificuldades em aceitar e assimilar as mudanças ao seu redor. Quando estas mudanças desestruturam a zona de conforto na qual se está acostumado a viver, as reações podem ser as mais variadas. Frente a isto, observou-se a necessidade de detectar quais seriam estas reações na empresa em estudo, analisando o seu quadro funcional.

A modificação da cultura da empresa é a chave que nos levará a entender como os funcionários enxergam o atual modelo de gestão da organização.

Destaca-se ainda que o trabalho visa a contribuição para a obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças da autora.

## 1.2 PROBLEMA

Os resultados econômicos de uma empresa estão diretamente ligados ao desempenho do conjunto de atividades exercidas por todos os seus setores. Para tornar estes resultados positivos, faz-se necessário ter uma boa integração com o ambiente onde atua, isto inclui a satisfação dos clientes, dos funcionários, acionistas etc.

Em busca da otimização de sua missão, as organizações vêm aumentando o nível de exigibilidade do cumprimento das metas estabelecidas, sem as quais torna-se impossível obter os resultados esperados, tão pouco superá-los. Através da avaliação dos resultados é possível medir a influência na formação dos lucros.

Entretanto, para o estabelecimento de metas, o conjunto de controles internos da empresa precisa estar devidamente alinhado. As formas de planejamento, controle e execução dos processos devem ser minuciosamente apuradas para identificar se estão atendendo às necessidades da empresa.

Dentro deste cenário, encontram-se em destaque os funcionários, responsáveis por executar as atividades e atingir as metas. Quando os gestores optam por alterar os controles internos da organização, devem levar em

consideração o impacto que esta ação irá gerar em seu quadro funcional, para que não venha a ter problemas na obtenção dos resultados desejados.

Diante da situação exposta, a questão de pesquisa orientativa da presente investigação é a seguinte: Qual a percepção dos colaboradores diante da mudança de cultura organizacional ocorrida recentemente na organização alvo de pesquisa?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar o comportamento dos funcionários com relação à antiga e a atual forma de gestão da organização.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Verificar o antigo modelo de gestão da empresa;

Analisar o novo modelo de gestão e as mudanças ocasionadas por ele;

Identificar o nível de satisfação dos funcionários em decorrência das mudanças.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A ORGANIZAÇÃO

Pode-se considerar a organização como uma entidade social, ou seja, uma empresa onde pessoas interagem com o objetivo de alcançar os objetivos por ela estabelecidos.

Para Maximiano (2005, p. 04), “[...] uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros componentes importantes: processos de transformação e divisão do trabalho”.

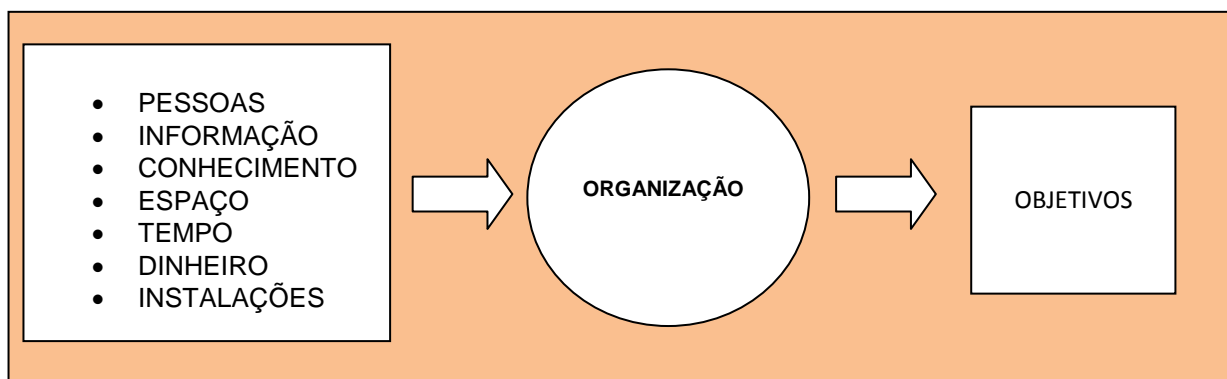


FIGURA 1 – Uma Organização é um sistema de recursos que procura realizar objetivos.

FONTE: MAXIMIANO (2005, p. 04)

#### 2.1.1 A Organização como sistema

As organizações estão inseridas no conceito de sistemas abertos, os quais são caracterizados por sua interação com o ambiente em que atuam e dependem da maneira como se relacionam com o meio. Desta forma, a empresa é capaz de absorver matéria-prima, recursos humanos e informações que após processados são transformados em produtos e serviços transportados ao ambiente.

Um sistema pode ser caracterizado como um conjunto de elementos relacionados entre si, capazes de atingir um objetivo através do processamento dos dados colhidos no meio ambiente com o propósito de fornecer as informações desejadas.

Para Nakagawa (1995, p. 24):

A noção de sistema aberto implica na ideia de que o sistema importa recursos diversos, os quais, após serem transformados em produtos e serviços, serão exportados para o ambiente externo da empresa, ou seja, para seu mercado. Observe-se, também, que o ambiente externo exerce grandes pressões sobre a empresa, sob a forma de restrições e exigências as mais variadas possível.

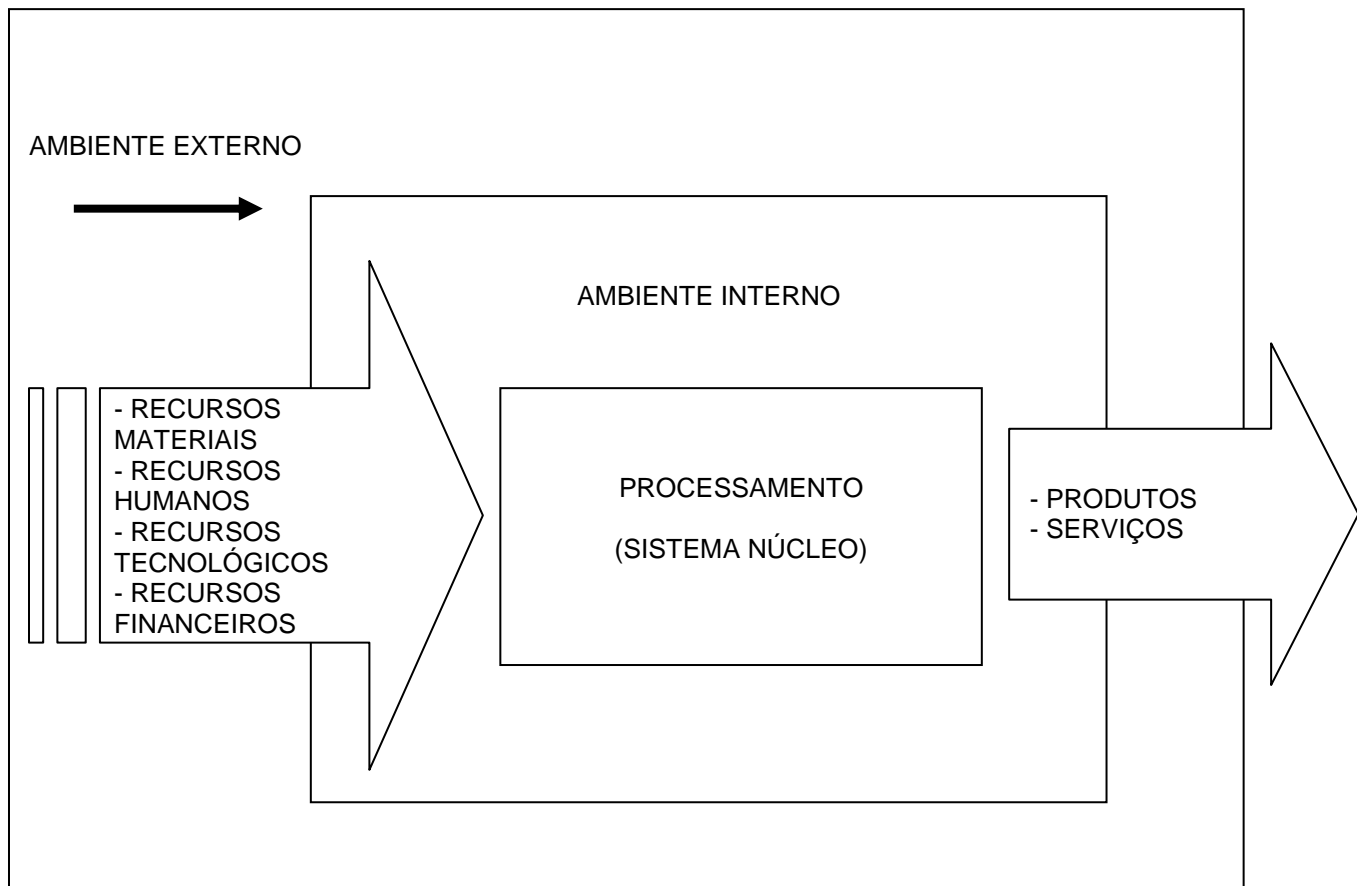


FIGURA 2 – A empresa como sistema aberto.

FONTE: NAKAGAWA (1995, p. 24)

A figura 2 evidencia e ilustra claramente como a empresa é vista como um sistema aberto, que se encontra em constante interação com todos os seus ambientes.

### 2.1.2 A organização e o capital humano

O comportamento das pessoas dentro de uma organização é um fator bastante complexo, por um lado verifica-se que as pessoas passam a maior parte do tempo dentro das empresas, sendo que estas são constituídas de pessoas, sem as

quais seriam incapazes de existir. O sucesso e o fracasso de uma organização está diretamente ligado às ações das pessoas que trabalham em prol de seus objetivos e missões.

Segundo Padoveze (2005, p. 305) “[...] capital humano corresponde a toda a capacidade, todo o conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados de uma organização para realizar suas tarefas”.

<b>INDICADORES PARA O CAPITAL HUMANO</b>
• Reputação dos Empregados da Companhia junto às Empresas de Colocação de Empregados
• Anos de Experiência na Profissão
• Taxa de Empregados com menos de dois anos de Experiência
• Satisfação dos Funcionários
• Proporção dos empregados dando novas ideias e sugestões e proporção implementada
• Valor adicionado por empregado
• Valor adicionado por unidade monetária de salário

QUADRO 1 – Medidas para Gerenciamento de Capital Humano

FONTE: PADOVEZE (2005, p. 312)

São as pessoas que geram a eficiência, eficácia e a produtividade, sendo estes o reflexo de aspectos relacionados às pessoas, que estão inseridos no que chamado Subsistema Social que compreende entre outros aspectos as necessidades dos indivíduos, a criatividade, os objetivos individuais, a motivação, a liderança e o treinamento, entre outros (Guerreiro, citado por Padoveze, 2005, p. 308).

É imprescindível que se possa mensurar as atividades realizadas pelo quadro funcional, podendo desta maneira medir o valor econômico de cada funcionário.

### 2.1.3 A organização e os objetivos

Os objetivos são a base para o planejamento, motivação e controle na organização. Para estar certo de que a empresa está seguindo um bom caminho nos negócios, deve-se analisar se os objetivos traçados por ela estão sendo alcançados. Dentre os principais objetivos que uma organização almeja, destacam-se a sua posição no mercado em relação aos seus concorrentes, a lucratividade, produtividade entre outros aspectos inerentes ao alcance de tais objetivos.

Para Nakagawa (1995, p. 26) “A empresa precisa planejar porque o conhecimento do seu futuro é extremamente limitado”. O planejamento está coligado aos objetivos estabelecidos pela organização como primordiais para que a sua permanência e atuação no mercado sejam atrativas e, sobretudo, lucrativas.



FIGURA 3: Áreas-Chave para os objetivos da organização

FONTE: Dados Bibliográficos (DRUCKER, citado por CERTO, 1993, p. 88)

## 2.2 CONCEITO DE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

A eficiência e a eficácia são usadas para indicar o desempenho de uma organização, conceituando-o como aceitável ou satisfatório, atendendo à clientes, usuários, funcionários, acionista e a sociedade como um todo.

### 2.2.1 Eficiência

Segundo Maximiano (2005, p. 05):

Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é. Em muitos casos, isso significa usar menor quantidade de recursos para produzir mais.

Trata-se de um conceito relacionado ao método utilizado, no processo como um todo e na operação realizada, traduz-se na melhor forma de como foram realizadas as atividades, correlacionando por exemplo a quantidade produzida com os recursos consumidos.

A eficiência pode ainda ser representada pela fórmula 1.1:

$$\text{Eficiência} = \frac{\text{Produtos obtidos}}{\text{Recursos Consumidos}}$$

Fonte: PELEIAS (2002, P. 29)

### 2.2.2 Eficácia

Ainda para Maximiano (2005, p. 05) “Eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização, mais a organização é eficaz”.

Diante deste contexto é possível afirmar que a eficácia surge dos resultados obtidos entre a preparação e a execução daquilo que foi planejado, identificando se de fato tais resultados foram obtidos com sucesso.

A eficácia é representada pela fórmula 1.2:

$$\text{Eficácia} = \frac{\text{Resultado obtido}}{\text{Resultado Pretendido}}$$

Fonte: PELEIAS (2002, P. 29)

## 2.3 CONTROLADORIA

### 2.3.1 A Controladoria e suas funções

Para Peleias (2002, p.13):

As empresas estão inseridas no ambiente, precisam garantir sua sobrevivência, continuidade e crescimento, e buscam cumprir sua missão por meio do atendimento às demandas que lhes são impostas. Isso leva à necessidade dos gestores pensarem e agirem para “clarear” o futuro, pois é nele que as empresas viverão. Olhar para o futuro significa identificar alternativas de ação, quantificá-las e escolher aquela que permita o alcance dos objetivos da organização. Essa postura pró-ativa demanda informações para que as alternativas sejam adequadamente conhecidas e mensuradas, e para que os gestores possam fazer as melhores escolhas. Identificada e entendida a importância e a necessidade do recurso informação, é preciso que uma área da organização forneça esse importante insumo ao processo decisório. Essa área é a controladoria.

Segundo Mossimann, Alves e Fisch (1993), a Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão Econômica das empresas, com o fim de orientá-las para eficácia.

Uma vez estabelecidos tais princípios, é possível identificar através a real situação da organização em seus diversos departamentos, podendo identificar possíveis falhas, acompanhamento dos custos, produtividade, índices financeiros bem como todas as informações inerentes a esta atividade.

Ainda segundo Peleias (2002, p.13), a controladoria “[...] é definida como uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão”.

Dessa perspectiva deve-se compreender que para dar este suporte é preciso haver total integração com as demais áreas, abrangendo também aspectos

tecnológicos, operacionais, estruturais, sociais dentre outros que estejam relacionados ao meio onde a área de controladoria venha a ser implantada.

Uma vez abordada como ramo do conhecimento, a Controladoria é considerada um órgão administrativo, e como tal, segundo Mossimann e Fisch (1999, p. 116) “[...] o órgão Controladoria exerce a função de um órgão de linha de *staff* ao mesmo tempo, pois a ele compete a busca da informação, a respeito dos problemas de ordem econômica; propor soluções aos gestores sobre os problemas de suas áreas e coordenar o processo de planejamento e controle, tendo em vista a gestão econômica”.

### 2.3.2 Estrutura da Controladoria

Para Padoveze (2005, p. 37) “[...] a estruturação da Controladoria deve estar ligada aos sistemas de informações necessários à gestão.” Diante deste contexto, pode-se destacar duas grandes áreas que compõem a estrutura da Controladoria: a área contábil e a fiscal, bem como as áreas de planejamento e controle.

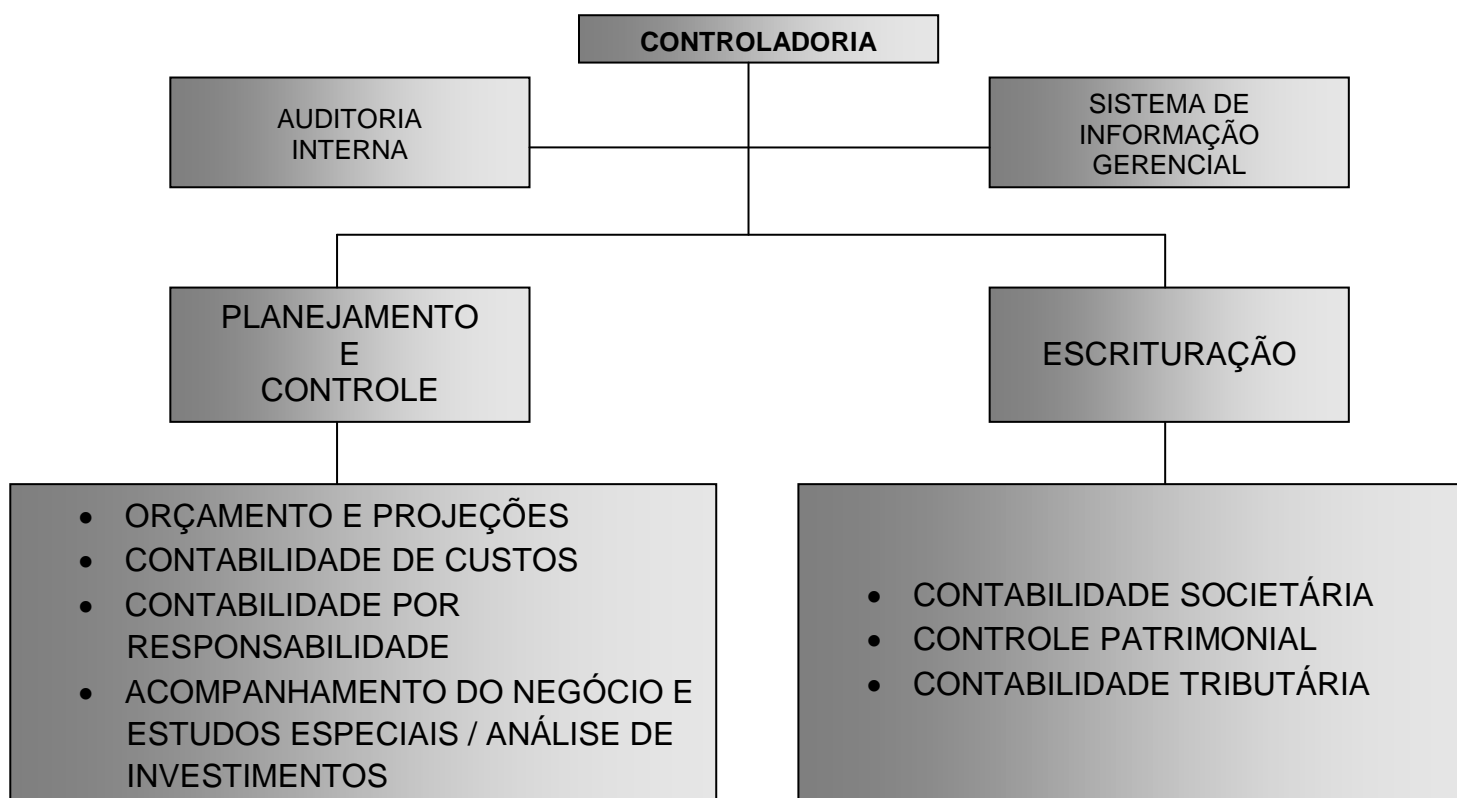


FIGURA 4 – Estrutura da Controladoria  
FONTE: PADOVEZE (2005, p. 37)

### 2.3.3 A Controladoria e a sua Missão

Figueiredo e Caggiano (1997, p. 26) comentam que “a missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. Pode-se assegurar que missão significa o motivo pelo qual uma organização existe, tal conceito também pode ser aplicado em se tratando da necessidade de existência do setor de Controladoria dentro de uma empresa.

A integração entre a análise da performance dos gestores de diversas áreas, bem como o desempenho de cada setor, trará as informações relevantes para que se possa planejar e auxiliar nas tomadas de decisão.

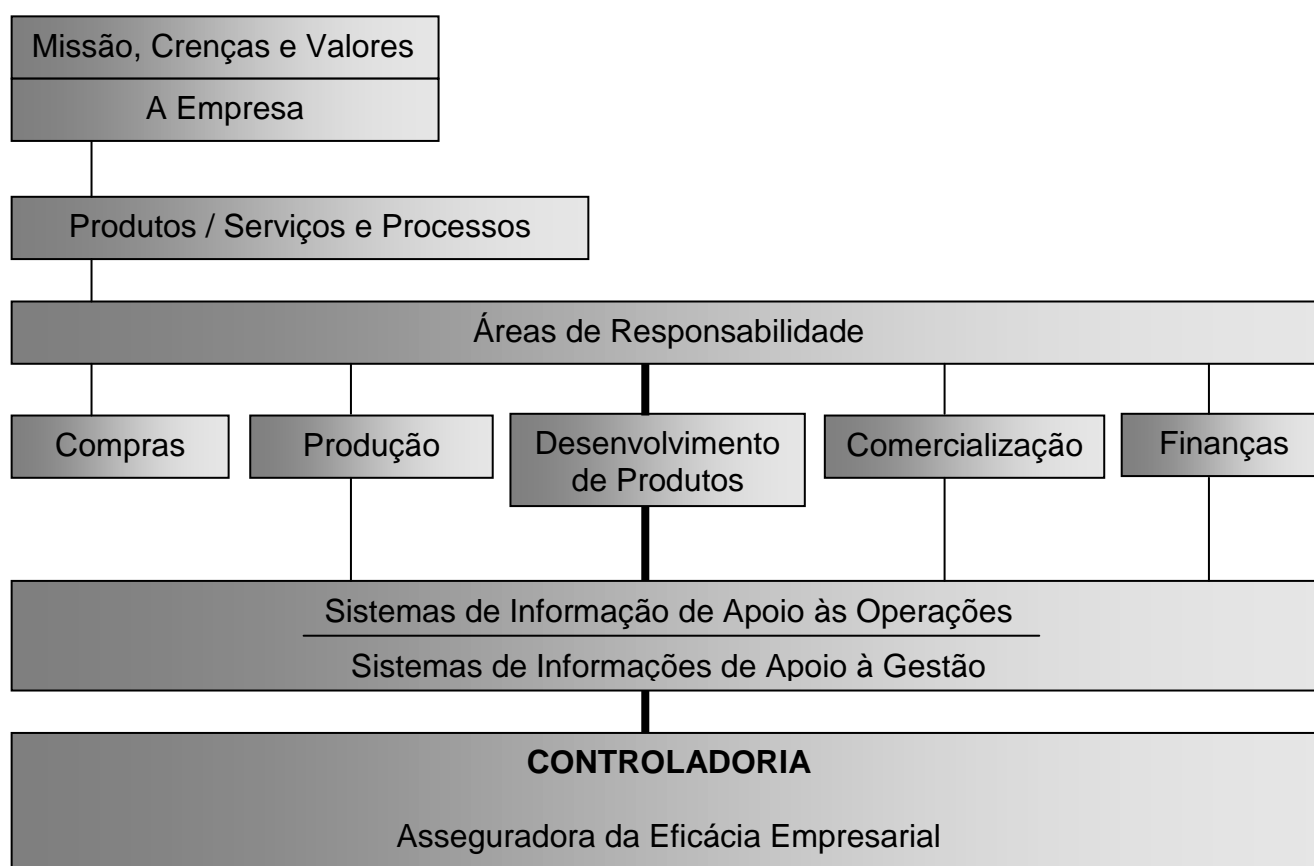


FIGURA 5 – A Controladoria na Organização: Missão e Relações com as demais áreas empresariais.  
FONTE: PADOVEZE (2005, p. 36)



## 2.4 CONTROLE

### 2.4.1 Fundamentos do Controle

O objetivo do controle deve ser o de direcionar determinada ação, realizando a coleta de dados, comparando estes dados com um padrão e determinar a ação corretiva.

Para TACHIZAWA (1990, p.82):

O controle se torna necessário no momento em que surge a atividade de gestão, ou seja, quando há diversidade das funções, delegação de atribuições e quando surge necessidade de informações para a tomada de decisões no processo de comparação de eventos ocorridos com os esperados, com vistas a apuração de eficiência e eficácia e ao redirecionamento de rumos de atuação.

Ao controle pode-se atribuir o aspecto de processo, uma vez que este não ocorre em determinado espaço de tempo, mas sim através de uma sucessão de fatores os quais finalizam em uma ação determinante. Este permite que possam ser identificadas as causas de desvios ocorridos ao longo dos processos, podendo direcionar medidas corretivas. Através dele é possível determinar se os planos traçados estão, de fato, alcançando os objetivos propostos. É possível ainda, identificar se a empresa está no caminho certo, ou se há necessidade de mudar os rumos.

O controle recebe o apoio da Controladoria, e é exercido por todos os gestores da organização. Como se pode observar, através de informações bibliográficas e através da empresa objeto deste estudo, as informações são comportadas através de relatórios, os quais subsidiam a avaliação dos resultados e também o desempenho de cada setor. Quando o controle é acompanhando com mais afinco pelos gestores da empresa, é possível demonstrar de forma clara e objetiva a contribuição de cada um no alcance das metas estabelecidas pela empresa.

### 2.4.2 Etapas do Controle

Basicamente ao Controle podem ser atribuídas três etapas, sendo o planejamento e a organização, na qual identifica-se quais os objetivos devem ser atingidos; o processo de execução, onde avalia-se o desempenho em relação aos objetivos traçados; e por fim, os resultados, etapa a qual identifica-se o que precisa ser feito, ou qual decisão deverá ser tomada para que a realização dos objetivos obtenha êxito.

Segundo Maximiano (2005, p. 94):

Controlar, em essência, é um processo de tomar decisões que tem por finalidade manter um sistema na direção de um objetivo, com base em informações contínuas sobre as atividades do próprio sistema e sobre o objetivo. O objetivo torna-se o critério ou padrão de avaliação de desempenho do sistema.

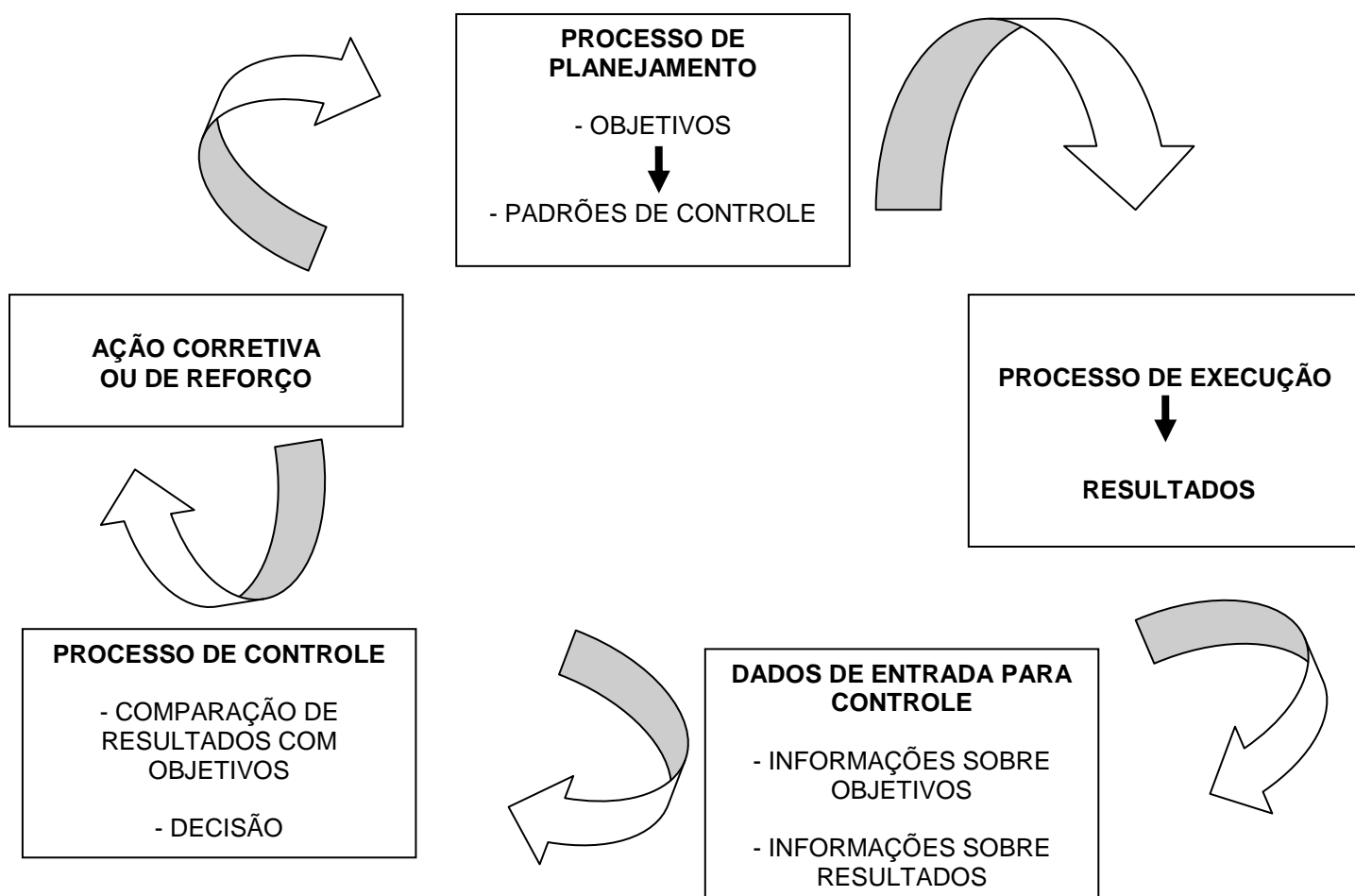


FIGURA 6 – O processo de controle é o complemento dos processos de planejamento e execução.

FONTE: MAXIMIANO (2005, p. 94)

## 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Edgard Shein, citado por MAXIMIANO (2005, p. 224), define cultura:

Cultura é a experiência que o grupo adquire à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

A cultura organizacional de uma empresa está ligada a uma série de fatores que compõe sua rotina diária, dentre estes podemos citar o comportamento dos colaboradores e a maneira como se relacionam e executam suas atividades, além da forma como se sentem em relação à organização.

Com o passar do tempo, toda a atividade da empresa pode cair em um comodismo, sem que se possa perceber esta situação, se pontos como a política interna, normas de conduta, valores, entre outros não sejam reavaliados e aplicados de modo a forçar a organização a manter-se em constante evolução.

Quando uma organização não se atenta aos seus costumes e não os enxerga como fatores prejudiciais para o desenvolvimento das suas atividades e impacta na situação motivacional do seu quadro funcional, e por sua vez, decide aplicar mudanças inesperadas como medidas corretivas e não preventivas, acaba por trazer para si um problema de proporção gigantesca, haja visto o despreparo daqueles que passarão por tais mudanças e não estão aptos a receber um modelo novo de conduzir suas atividades, bem como a recusa de sair da sua zona de conforto e encarar novos desafios em prol da companhia.

Frente à situação de resistência à mudança que poderá ser desencadeada numa situação de mudança de cultura organizacional é que deve-se realizar uma série de análises e criação de planos de ação que irão mover a comunidade interna, trazendo-a para a realidade atual de forma sutil e precisa, esclarecendo os pontos que precisarão ser deixados para trás e os que deverão ser postos em prática para obtenção dos resultados almejados.

### 3 A EMPRESA

O Porto de Paranaguá foi um dos primeiros portos brasileiros a tratar de sua privatização a partir da lei de modernização dos portos em 1996, assim no ano seguinte o governo paranaense abriu licitação para o arrendamento de uma área destinada à movimentação de veículos e contêineres. Em fevereiro de 1998 foi divulgado o resultado e o Terminal começou a operar em novembro daquele ano. Já em 1999, foi realizado um *benchmarking* internacional para escolher o operador portuário. O parceiro escolhido foi o TCB - Terminal de Contenedores de Barcelona, com longa experiência no setor e operando um dos mais importantes terminais de contêineres da Europa. Ainda em 1999, foi criada uma Sociedade de Propósito Específico, o TCP – Terminal de Contêineres de Paranaguá – que passou a responder pelos termos do contrato de arrendamento. Assim tornou-se um dos terminais mais importantes do País localizados na Região Sul e ligado por grandes eixos rodoviários e ferroviários e a todas as outras regiões.

Executa operações portuárias de movimentação e armazenagem de contêineres e serviços conexos, dentro dos padrões internacionais de qualidade e segurança, objetivando satisfação dos clientes e dos funcionários, respeitando o meio ambiente.

Figura 1 – Vista Aérea do TCP – Terminal de Contêineres de Paranaguá



Fonte: <http://www.tcp.com.br/noticias/lista/id/tcp-atinge-a-marca-de-terminal-de-conteneres-mais-produtivo-do-brasil-75> (Julho, 2013)

### 3.1 NOVOS INVESTIMENTOS

Com capacidade potencial instalada de 1,2 milhão de TEUS (unidade de contêiner de 20 pés), o TCP vem investindo permanentemente em manutenção, melhoria de gestão, novos equipamentos e também na construção de um novo cais de atracação, com o objetivo de elevar a qualidade dos serviços prestados e ampliar sua capacidade operacional para 1,5 milhão de TEUs até o final de 2013. Está sendo realizada a obra de ampliação do cais do TCP em 315 metros, o que deve proporcionar um aumento na capacidade atual de movimentação de 1.200.000 TEU's/ano para aproximadamente 1.500.000 TEU's/ano e tornará disponível 879m de linha de atracação, permitindo a operação simultânea de três navios porta-contêiner e consolidando o TCP como um dos maiores terminais da América do Sul. Além disso, estão previstas a construção de dolphins para atracação de navios que transportam veículos e a compra de novos equipamentos para o terminal, incluindo quatro novos portêineres super pós-panamax (guindastes aptos a operar em navios de grande porte), com início de operação previsto para o primeiro trimestre de 2014, além de diversos equipamentos como transtêineres, empilhadeiras e caminhões para elevar a capacidade da retroárea do terminal.

O Terminal ganhou novas perspectivas de acelerar seus processos de ampliação após a aquisição de 50% do seu capital social pela empresa *Advent International*, que através deste investimento, vêm auxiliando na expansão das atividades do TCP, bem como no aumento da sua produtividade e apostando na atuação em segmentos adjacentes da logística, através do transporte de mercadorias.

### 3.2 QUADRO FUNCIONAL

A empresa conta atualmente com um quadro funcional constituído por 610 colaboradores nas áreas administrativo e operacional, sendo que boa parte das contratações ocorreu após os investimentos da *Advent International*. Dentre estes, 236 colaboradores já faziam parte da empresa antes das mudanças e acompanharam o processo de transação e readequação da cultura organizacional, processo este que vem ocorrendo e caminhando em um ritmo acelerado.

Com o objetivo de abrir caminhos e de quebrar certas resistências, iniciou-se um trabalho de contratação de novos funcionários que estivessem aptos a encarar os novos desafios da Companhia, bem como na dispensa dos funcionários antigos, mas que apresentavam certa resistência às mudanças, recusando-se a entender, assimilar e aceitar a proposta atual. Aos olhos da Companhia, de nada vale ter um profissional que conheça muito bem o negócio local e exerce com propriedade o seu trabalho, mas que vive no passado, com vícios e costumes que não se encaixam com a proposta atual. Isto atrasa e dificulta o propósito de que todos devem olhar para a mesma direção, almejando alcançar o objetivo maior, contribuindo para o crescimento da empresa.

Atualmente a empresa conta com um grupo de profissionais novos e também com grupo de profissionais antigos, num constante trabalho de fazer com que estes dois universos possam se difundir; o primeiro traz consigo todo o entusiasmo e aceitação de novas ideias, o segundo vem de uma linha sem muitas modificações e luta para se adequar à situação atual, contribuindo com a sua experiência e prática no negócio proposto pela empresa. Assim, o quadro funcional apresenta-se bastante homogêneo, mas com grande necessidade e um trabalho mais intenso, a fim de trazer aqueles colaboradores que viveram a realidade anterior da empresa para o cenário atual.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo tem por objetivo realizar uma pesquisa descritiva, utilizando-se métodos qualitativos e quantitativos. Descritiva por expor a forma de gestão e a cultura organizacional no TCP – Terminal de Contêineres de Paranaguá S/A.

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. (CERVO; BERVIAN e SILVA, 2006).

Para o levantamento de dados foram utilizadas fontes primárias e fontes secundárias, sendo que os dados primários foram coletados através da aplicação de questionários aos envolvidos, entrevista com os gestores e participação na empresa como corporação. Os dados secundários foram obtidos via levantamento bibliográfico, documental e estudo de caso.

### 4.2 DESCRIÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

Procurou-se verificar a forma com que os funcionários que compõem o quadro funcional da empresa em estudo enxergam as mudanças internas ocorridas na companhia ao longo dos dois últimos anos em que estão passando por um processo de alteração de gestão.

Na pesquisa, buscou-se analisar qual a percepção dos funcionários que já trabalhavam na empresa antes das mudanças ocorrerem, foram levantados um total de 236 funcionários, sendo que destes 72 foram convidados a participar da pesquisa, colaborando com os resultados obtidos.

### 4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Utilizou-se para a coleta dos dados a técnica do questionário com perguntas fechadas, aplicado no mês de abril de 2013.

O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra *questionário* refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Assim, qualquer pessoa que preencheu um pedido de trabalho teve a experiência de responder a um questionário. Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central. (CERVO; BERVIAN e SILVA, 2006).

#### 4.4 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

As limitações ocorreram devido à dificuldade de conseguir com os colaboradores entendessem o questionário como simples instrumento de coleta de informações para pesquisa acadêmica, e não como uma situação que viesse a prejudicá-los dentro da organização. O questionário foi elaborado e aplicado com o máximo de descrição possível a respeito da sua finalidade.

Outra dificuldade encontrada foi de localizar os colaboradores, uma vez que a empresa trabalha com três turnos, a aplicação do questionário teve de ocorrer em horário comercial, noturno e também junto aos colaboradores que atuam na madrugada.

#### 4.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo foi realizado com o embasamento em uma amostra de 72 colaboradores que compõem o quadro funcional do TCP – Terminal de Contêineres de Paranaguá, a amostra representou cerca de 31% do total de funcionários que estão na empresa há mais de dois anos. Também houve a participação através de entrevista com gestores da organização para a obtenção de informações mais precisas e completas.

#### 4.6 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Os questionários foram aplicados de maneira impressa, para atingir não só a área administrativa, mas também a área operacional, distribuídos e devolvidos num período de dois dias.



Quanto ao processo de análise e interpretação dos resultados, os dados foram coletados, ordenados, analisados de forma descritiva e apresentados através de gráficos para a melhor visualização dos resultados.

Os dados obtidos através da pesquisa trouxeram informações e resultados satisfatórios, uma vez que proporcionaram a oportunidade de analisar de forma clara como os colaboradores visam as mudanças ocorridas na empresa, bem como sua percepção entre a antiga e a atual gestão e suas perspectivas de crescimento profissional.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário aplicado foi composto por 15 (quinze) perguntas relacionadas à percepção dos colaboradores sobre a antiga e atual gestão da empresa, voltada à cultura organizacional da companhia. Foram coletados 72 questionários, o que equivale a 31% do total de funcionários que compõem o quadro funcional da organização desde antes das mudanças ocorrerem, atualmente são 236 dentro de um total de 610 contratados.

As três primeiras questões foram elaboradas para identificar o gênero dos entrevistados (masculino e/ou feminino), a faixa etária e o estado civil. Estas questões foram importantes para identificar o perfil dos entrevistados, não visando somente o seu tempo de empresa, mas também suas características como um todo.

O gráfico 01 mostra que de um total de 72 entrevistados, 35% são mulheres e 65% são homens. Em um estudo mais aprofundado, seria possível detectar qual dos dois gêneros apresenta maior resistência às mudanças, ou se este fator não interfere neste quesito.

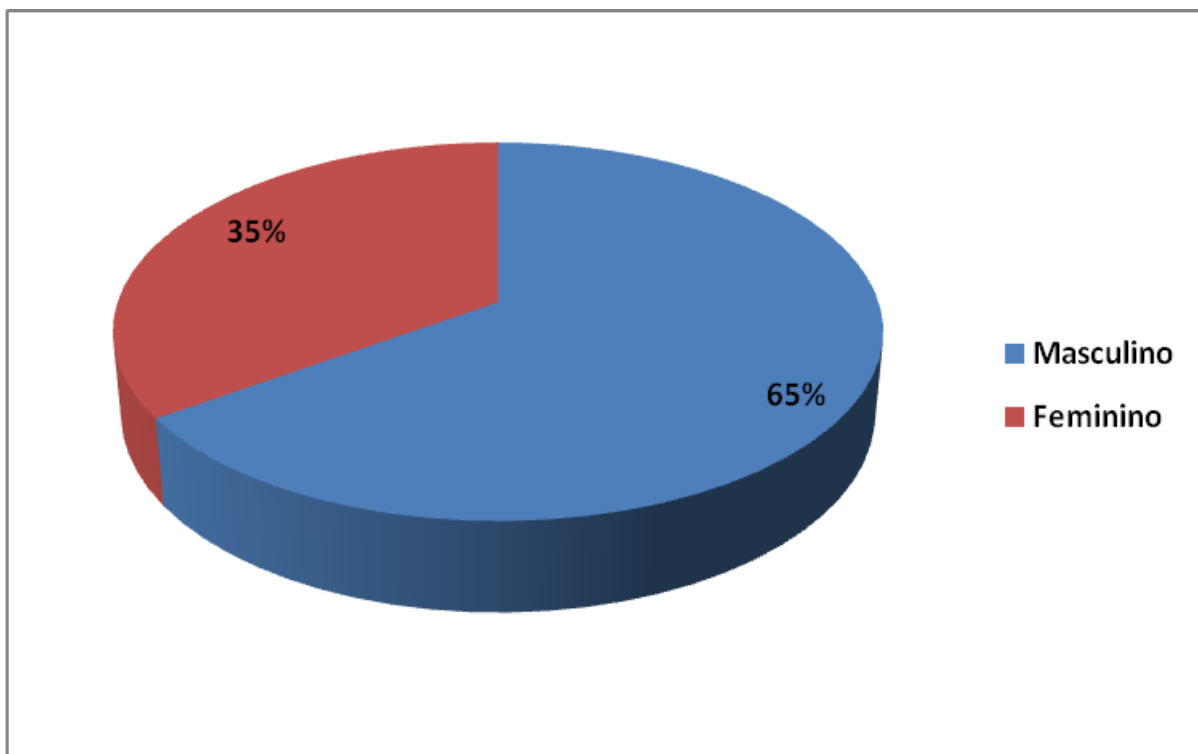


GRÁFICO 01 – Gênero dos colaboradores participantes da pesquisa  
FONTE: Dados da Pesquisa

No gráfico 02 é possível visualizar a idade dos participantes, a maioria 43% apresenta idade entre 34 e 39 anos, seguido pelo grupo que apresenta idade acima de 40 anos num total de 28%, muito próximo do grupo que apresenta idade entre 26 e 33 anos totalizando 22% dos entrevistados, e por fim, o menor grupo que compreende 7% dos participantes que detém idade entre 18 e 25 anos.

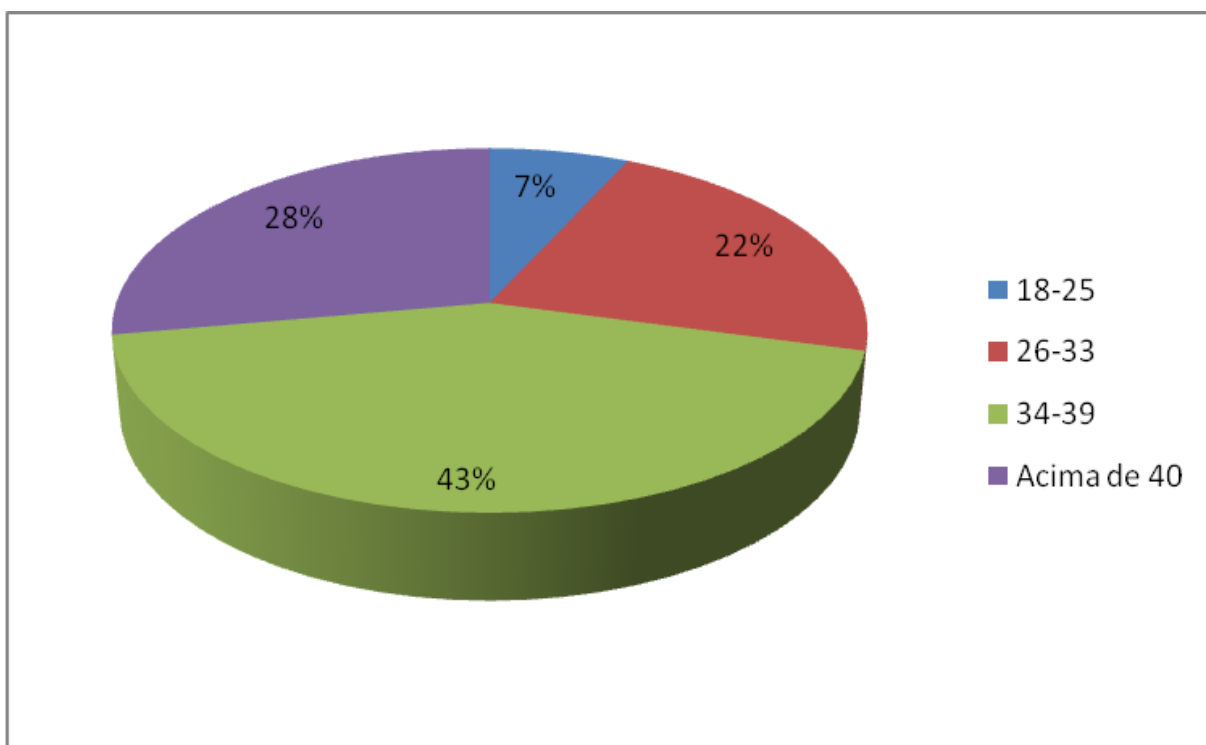


GRÁFICO 02 – Faixa etária dos colaboradores participantes da pesquisa  
FONTE: Dados da Pesquisa

O gráfico 03 finaliza a etapa do questionário que apurou o perfil dos entrevistados, ilustrando o estado civil dos colaboradores, basicamente resume-se entre casados e solteiros, o primeiro compreende 72% dos entrevistados e o segundo 24%, houve ainda registro de divorciados com 3% e viúvo 1%. O estado civil é também um agravante quando o assunto é mudança, seja ela em qualquer área da vida, mas principalmente na profissional. Uma pessoa solteira está mais propensa a aceitar novos desafios e tem mais tempo para dedicar-se a eles, diferentemente de uma pessoa que é casada e muitas vezes já possui filhos, qualquer mudança pode significar a ameaça da perda do emprego, por exemplo, levando o indivíduo a enxergar as mudanças de cultura organizacional (como é o

caso da empresa em estudo) com maus olhos, sentindo-se ameaçado e com a sensação de que pode ser substituído a qualquer momento.

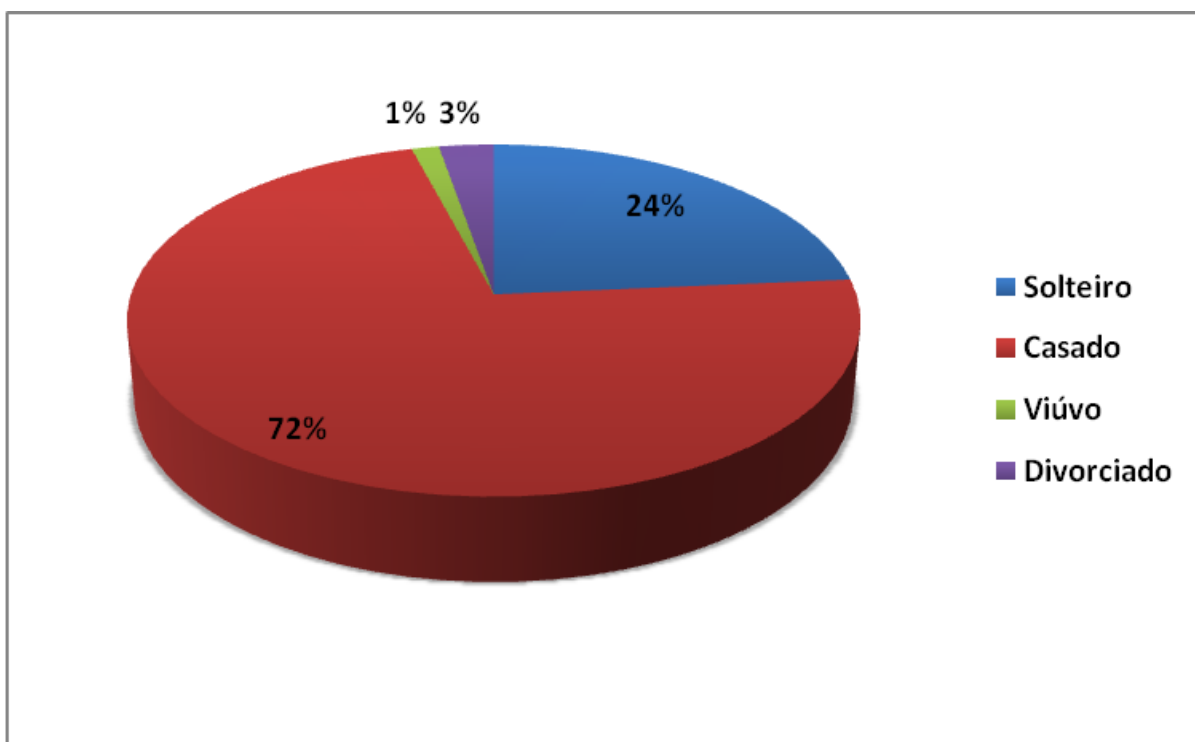


GRÁFICO 03 – Estado civil dos colaboradores participantes da pesquisa  
 FONTE: Dados da Pesquisa

As questões 04 e 05 abordam o tempo de trabalho do colaborador na empresa em estudo e a sua área de atuação. Considerando que a companhia possui 15 anos de existência, observa-se através do gráfico 04 que mesmo considerando os funcionários que compõem o quadro da empresa há mais de 02 anos, diante de todas as mudanças, 54% destes estão na companhia há mais de 10 anos. Os que estão trabalhando dentro de um período entre 06 a 09 anos compõem 24% do total e os que trabalham num período entre 02 a 05 anos agregam 22%. Diante deste dado é possível enxergar melhor o trabalho intrínseco que os novos gestores precisam exercer para otimizar e conduzir as novas diretrizes estabelecidas com as mudanças implantadas. O fato de haver resistência num primeiro momento ao cenário atual não significa que a empresa permaneceu estagnada durante longos 13 anos, mas sim que caminhava vagarosamente e mantinha uma cultura que induzia os seus funcionários a entender que estavam num ambiente seguro e não precisavam dispor de grandes esforços para manter-se empregados. Contudo, uma mudança drástica e de proporção considerável como esta ocorrida com a aquisição

de 50% do capital pelo último grupo que passou a fazer parte do quadro de acionistas, faz com que todos imaginem estar correndo algum tipo de risco, quando na verdade a real preocupação deveria ser em seguir o novo ritmo de trabalho e mostrar a capacidade em adaptar-se facilmente, sendo solícito, mostrando estar disposto a reverter o investimento realizado na empresa no lucro almejado por seus diretores.

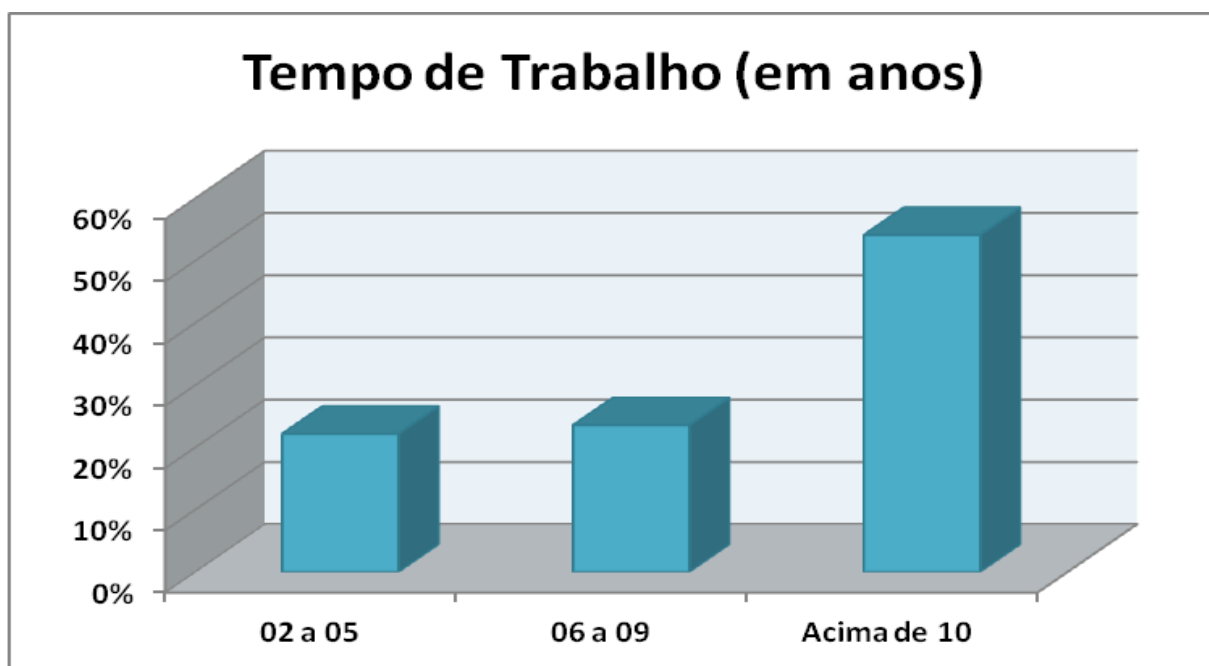


GRÁFICO 04 – Tempo de trabalho (em anos) dos colaboradores participantes da pesquisa  
FONTE: Dados da Pesquisa

Sobre a área de atuação, o gráfico 05 mostra que 60% dos entrevistados compõe a área operacional contra 40% que compõe a área administrativa. A atividade principal do TCP é a operação portuária, envolvendo a recepção e armazenagem de cargas contêinerizadas e também parte do armazenamento de carga solta realizado em área coberta; além disto, possui dois berços para atracação de navios e está em fase de construção do terceiro berço, que ampliará não só a sua capacidade operacional no sentido de maior volume de carga e descarga de mercadorias, mas também possibilitará a recepção de navios de porte ainda maiores. Diante disto, é possível entender porque o quadro de colaboradores que atuam na área administrativa está quase equiparado ao quadro operacional, pois o terminal precisa de mão de obra atuando no pátio, armazém, retaguarda, manutenção, porém mais ainda na parte administrativa, pois com o aumento dos negócios, a

necessidade de um time capaz de estar em contato direto com os cliente e também apurando os resultados das operações é de suma importância.

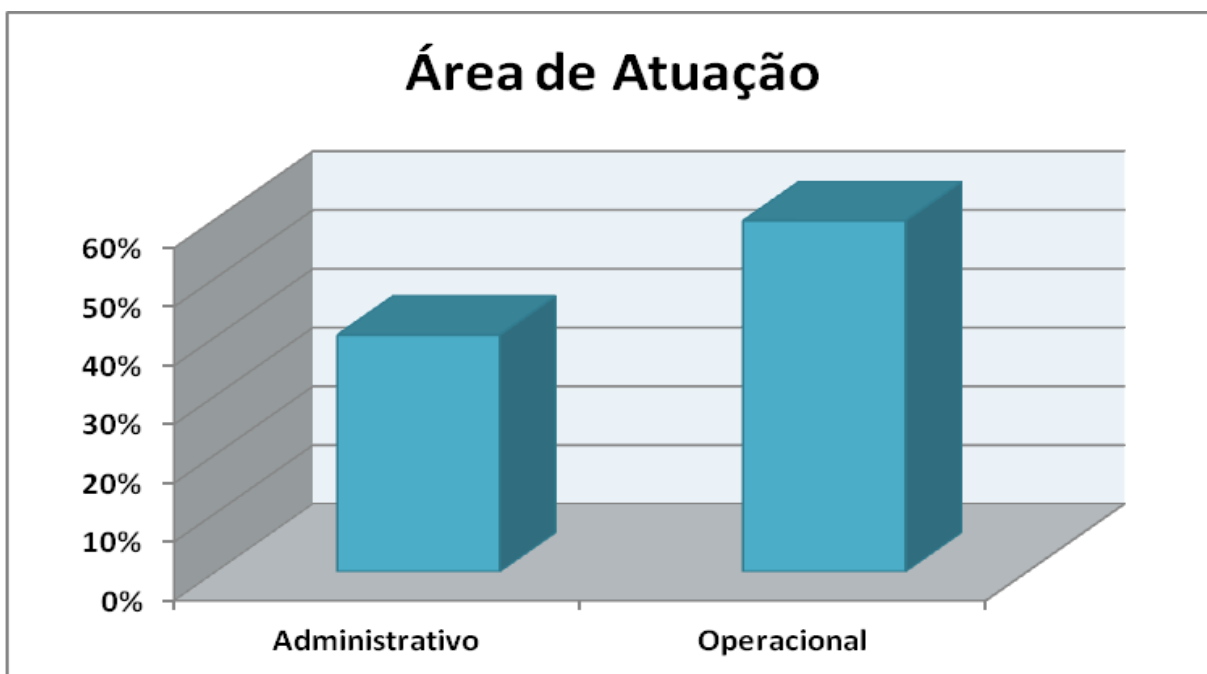


GRÁFICO 05 – Tempo de trabalho (em anos) dos colaboradores participantes da pesquisa  
FONTE: Dados da Pesquisa

A partir da 6ª questão a abordagem passou a ser voltada à ideia da pesquisa, visando investigar a percepção dos colaboradores frente ao novo modelo de gestão, sobre as mudanças na organização, desde a visão sobre a antiga gestão e a atual e se existe otimismo diante deste novo cenário.

Diante do conceito “Gestão: processo de tomada de decisão que inclui Planejamento, Execução e Controle” a afirmação feita por 95% dos participantes foi de que a empresa evoluiu significativamente, trazendo resultados visíveis; já 04% dos entrevistados diz que a empresa não evoluiu neste sentido, e apenas 01% relatou que a organização regrediu. Através deste resultado, observa-se que apesar de todo o receio que uma grande mudança pode trazer ao colaborador, o mesmo consegue perceber quando esta mudança está sendo favorável ou não à companhia. Aqueles que ainda apresentam uma rejeição maior à realidade podem travar-se e não perceber o que ocorre ao seu redor, muitas vezes recusa-se a enxergar os benefícios que determinadas mudanças podem trazer; já os que estão em profundo descontentamento, acabam por apresentar certa revolta e se fecham,

estando ainda ligados à gestão anterior, podem alegar não sentir qualquer evolução por parte da companhia.

Em entrevista ainda com o antigo gestor da empresa, observou-se que o conceito de controle interno estava um pouco perdido e centralizado demais, isto foi claramente constatado na questão 07 sobre ter havido ou não mudanças nos controles internos da empresa, onde 96% dos entrevistados afirmou ter notado a diferença contra 04% que alegaram não ter havido nenhuma mudança. A empresa conta hoje com um setor de Controladoria, inexistente na gestão anterior, que vem realizando um intenso trabalho e acompanhando os resultados da organização.

Não basta apenas esperar que o funcionário seja flexível sem ter o cuidado de se preocupar com a contribuição e condições que a empresa oferece para o seu sucesso. Na questão 08 os participantes informaram se as mudanças ocorridas dentro da empresa em estudo estão contribuindo para o seu próprio desempenho. o gráfico 06 mostra que 65% respondeu afirmativamente, enquanto 31% diz estar contribuindo muito pouco e 04 % afirma não haver qualquer contribuição neste sentido.

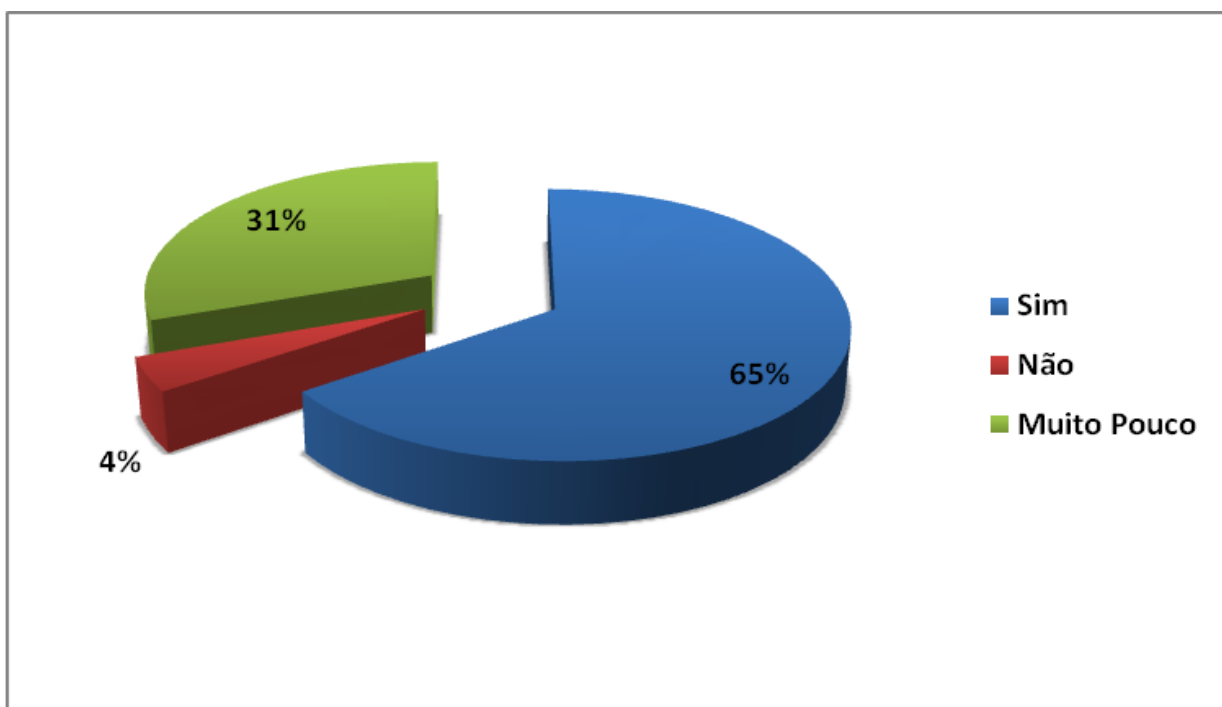


GRÁFICO 06 – Contribuição das mudanças para o desempenho dos colaboradores participantes da pesquisa

FONTE: Dados da Pesquisa

Sobre a escolha entre a atual e a antiga gestão do Terminal, questionada na pergunta 09, a pesquisa apontou que 79% dos participantes prefere a atual gestão, enquanto 31% ainda acha que a antiga gestão era melhor. Este resultado mostra que a empresa ainda tem muito trabalho pela frente e deverá agir de diferentes formas com o intuito de difundir os pensamentos em um só, fazendo com que aqueles colaboradores que ainda estão altamente ligados à antiga gestão tenham melhor percepção daquilo que a nova gestão tem a oferecer.

Realizando uma comparação sobre a classificação entre o antigo modelo de gestão e o atual, as questões 10 e 11 levantaram a opinião dos entrevistados através de opções que variaram entre péssimo e excelente, o gráfico 07 demonstra os resultados deste comparativo:

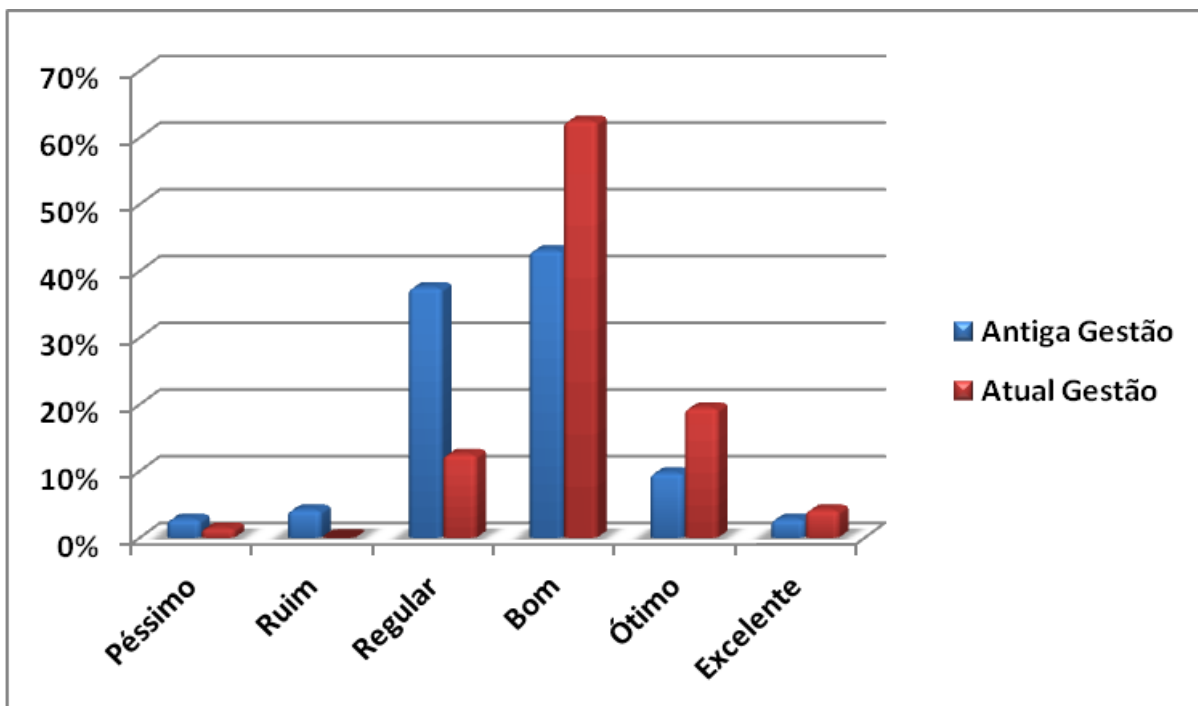


GRÁFICO 07 – Classificação dos Modelos de Gestão sob ótica dos colaboradores participantes da pesquisa  
 FONTE: Dados da Pesquisa

A novo modelo de gestão apresentou estar melhor visto do que o antigo, destacando que para este a classificação péssimo deteve 1% das respostas e a opção ruim obteve 0% do total.

Sobre ter maiores perspectivas de crescimento dentro da empresa diante do novo modelo de gestão, abordado na questão 12, dentre o total 72% dos participantes afirma ter perspectivas, enquanto 28% diz não ter perspectiva de



crescimento na companhia em função da nova gestão. Ao serem indagados sobre o grau de satisfação com a organização atualmente, a maioria (61%) mostrou estar satisfeita:

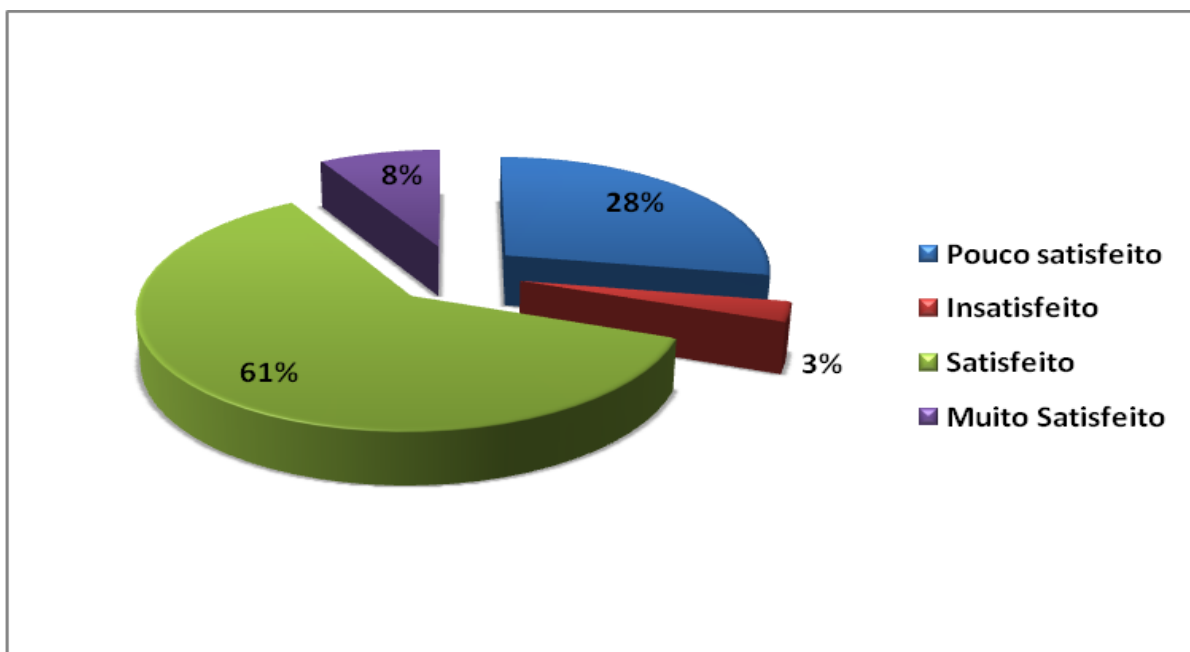


GRÁFICO 08 – Grau de satisfação dos colaboradores participantes da pesquisa frente ao novo modelo de gestão da empresa em estudo  
FONTE: Dados da Pesquisa

Ao serem questionados sobre as melhorias na empresa desde as últimas mudanças implantadas, objeto da questão 14, os participantes se dividiram da seguinte forma: 57% informou ter melhorado, 33% informou ter melhorado pouco, 08% diz ter melhorado muito e 01% diz não ter havido melhorias.

A última questão procurou entender se o colaborador considera importantes os investimentos realizados na empresa, bem como a implantação de metas outrora inexistente dentro da companhia, mas que hoje se faz presente e é o que estimula os funcionários a trabalhar mais agilmente, principalmente no setor operacional que mostra seus resultados através da sua produtividade. Dos entrevistados, 72% considera importante, 19% se mostrou indiferente e apenas 08% informou não ser importante.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das pesquisas aplicadas para a elaboração deste trabalho, é possível evidenciar o impacto que a mudança da cultura organizacional de uma companhia é capaz de provocar no seu quadro funcional, gerando diferentes reações dentre os colaboradores.

É importante destacar que este estudo não tem por finalidade propor ou estabelecer um modelo de Gestão ou mesmo estabelecer qual seria a melhor maneira de realizar a transição de uma gestão à outra com tentativa de minimizar a visão negativa dos colaboradores a respeito disto, mas sim analisar como se portou os colaboradores da empresa em estudo, diante da mudança inesperada e de grande proporção ocorrida há aproximadamente dois anos atrás e que trouxe consigo a substituição de grande parte dos seus gestores, alteração dos controles internos e a segregação de processos outrora indiscriminados e confusos, que não deixavam claro ao colaborador qual a sua real contribuição dentro da companhia e o que deveria fazer para, em conjunto, atingir o objetivo geral da organização.

A cultura organizacional pode ser tratada como uma série de trejeitos e costumes vividos pela empresa. Estes por sua vez, são característicos de cada organização, sendo que alguns de seus traços podem contribuir negativamente para o negócio local e acaba por não ser corrigido porque comumente cai-se num conformismo. Para evitar que este comodismo seja um aliado que dificulte a evolução da empresa, o ideal é que a mesma monitore e esteja em constate evolução. Ao integralizar parte do capital do TCP – Terminal de Contêineres de Paranaguá, a empresa *Advent International* e seus gestores sentiu a real necessidade de, aos poucos, alterar o cenário em que o Terminal se encontrava.

Diante da análise dos dados coletados na pesquisa, foi possível identificar que de modo geral, os colaboradores veem com bons olhos as mudanças que estão ocorrendo na companhia, porém, um tanto quanto receosos com relação à sua projeção profissional, pois uma vez que se sentem obrigados a deixar a chamada zona de conforto e aceitar novos desafios, se sentem acuados e muitas vezes incapazes. De modo geral, as mudanças estão trazendo bons resultados dentro do quadro funcional da organização em estudo.

## REFERÊNCIAS

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A; SILVA R. **Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson, 2006.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, A.C. A. **Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Industrial**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2005;

MOSSIMANN, C. P.; ALVES, J. O. de C.; FISCH, Silvio. **Controladoria seu papel na administração das empresas**. Florianópolis: Fundação ESAG, 1993;

NAGAGAWA, M. **Introdução à Controladoria: Conceitos, Sistemas, Implementação** – Série Gecon. São Paulo: Atlas, 1993;

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Avançada**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2005;


PELEIAS, I. R. **Controladoria – Gestão Eficaz Utilizando Padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002;

TASHIZAWA, E. T. **Referencial Teórico à Formulação de um Modelo de Informações de Suporte à Controladoria**. São Paulo, 1990. Dissertação Mestrado – FEA/USP.

TCP. Paranaguá: **Como surgiu a Atual Administração do Porto de Paranaguá - TCP**. Disponível em <<http://www.tcp.com.br/o-tcp.htm>>. Acesso em: 22/07/2013.

## ANEXOS

## ANEXO 1 – Instrumento de Coleta de Dados

	<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ</b> SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DECONT - Departamento de Contabilidade <b>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE</b>	<b>Especialização em Contabilidade e Finanças</b>	<b>CF</b>
---	---	---	-----------

**Questionário para elaboração de monografia para obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças pela UFPR – Universidade Federal do Paraná.**

**Tema: O Impacto da Mudança de Cultura Organizacional Internos Sobre o Quadro Funcional da Organização: Um Estudo de Caso na Empresa TCP – Terminal de Contêineres de Paranaguá S/A.**

**Docente: Prof. Dr. Vicente Pacheco**

**Dicente : Mônica Gabriella da Silva**

Prezado (a) Participante,

Este questionário tem como objetivo conhecer a visão dos funcionários sobre a alteração do modelo de gestão da empresa em estudo. Para respondê-lo, o funcionário precisa ter o tempo superior a 02 anos de atividade na empresa.

Todas as questões visam apenas a coleta de informações ou de opiniões, indispensáveis para a realização da pesquisa. Não há respostas certas ou erradas, portanto, não deixe nenhuma questão sem resposta. Não há necessidade de identificação, as respostas fornecidas são 100% anônimas.

- 1) Gênero:  
☐ Masculino ☐ Feminino
- 2) Idade:  
☐ Entre 18 e 25 anos    ☐ Entre 26 e 33 anos    ☐ Entre 34 e 39 anos    ☐ Acima de 40 anos
- 3) Estado Civil  
☐ Solteiro (a)    ☐ Casado (a)    ☐ Viúvo (a)    ☐ Desquitado / Divorciado (a)
- 4) Tempo de Trabalho no TCP:  
☐ Entre 02 e 05 anos    ☐ Entre 06 e 09 anos    ☐ Acima de 10 anos
- 5) Área de atuação:  
☐ Administrativo    ☐ Operacional
- 6) “Gestão: Processo de tomada de decisão que inclui Planejamento, Execução e Controle”. A partir deste conceito é possível afirmar que a empresa:  
☐ Não evoluiu  
☐ Evoluiu significativamente, trazendo resultados visíveis  
☐ Regrediu
- 7) No seu ponto de vista, houve mudança nos Controles Internos da Empresa?  
☐ Sim    ☐ Não
- 8) As mudanças da Organização vêm contribuindo para o seu desempenho?  
☐ Sim    ☐ Não    ☐ Muito pouco
- 9) Entre a atual e a antiga Gestão da Empresa, qual você escolheria?  
☐ Atual    ☐ Antiga
- 10) Como você classificaria o antigo modelo de gestão do Terminal?  
☐ Péssimo    ☐ Ruim    ☐ Regular    ☐ Bom    ☐ Ótimo    ☐ Excelente
- 11) Como você classificaria o atual modelo de gestão do Terminal?  
☐ Péssimo    ☐ Ruim    ☐ Regular    ☐ Bom    ☐ Ótimo    ☐ Excelente

- 12) O novo modelo de gestão lhe dá maiores perspectivas de crescimento dentro da empresa do que o antigo modelo?  
( ☐ ) Sim ( ☐ ) Não
- 13) Qual seu grau de satisfação com a empresa atualmente?  
( ☐ ) Pouco satisfeito ( ☐ ) Insatisfeito ( ☐ ) Satisfeito ( ☐ ) Muito satisfeito
- 14) Você acha que a empresa melhorou desde as últimas mudanças implantadas?  
( ☐ ) Nem um pouco ( ☐ ) Pouco ( ☐ ) Melhorou ( ☐ ) Melhorou muito
- 15) Você considera importante os investimentos realizados na empresa, bem como a implantação das metas a cumprir pelos colaboradores?  
( ☐ ) Não ( ☐ ) Indiferente ( ☐ ) Sim